

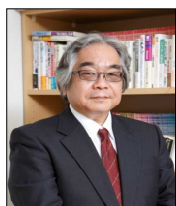


[発行元]株式会社ノイエ・ファーネ

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866 <http://www.n-fahne.jp>

すべての企業人に問われ始める 自らの「働きの質」

— “自らの優位性を発揮させていくか”を主体的に問いかける時代 —



株式会社ノイエ・ファーネ

代表取締役 本間 次郎 (ほんま じろう)

1954年生まれ。大学在学中より出版・編集業務に携わり、卒業と同時に出版・編集業界にて、主に労働経済関係をフィールドとし取材・執筆、編集業務に携わる。中小企業経営者向け経営専門誌の編集、人材教育・研修ツール等の作成および人事・組織コンサルティング業務を経て(株)ノイエ・ファーネを設立。

「働きの質」がますます 問われ始める

AIと雇用を巡って「自分の雇用が守られるのか」という不安が醸し出されてきた。その発端は2013年にカール・ベネディクト・フレイとマイケル・A・オズボーンがアメリカにおいて10年～20年以内に労働人口の47%が機械に代替えられるリスクが70%以上あるという推計結果を発表したことに端を発している。日本ではこの推計が独り歩きして、単純に「雇用の半分がAIに奪われる」という具合に物理的な数が強調されてきた。

その後、2045年ごろまでに「汎用AI」が出現して“人間の能力を凌駕する「シンギュラリティ」（技術的特異点）が訪れる」という論議も喧しく展開されてきた。しかし、どうやら“10年～20年以内に労働人口の47%が機械に代替えられる”とされる推論は、「新たに創出される雇用」を一切考慮されたものではなく、「職・仕事・作業」という3つの概念を加味したドイツの研究機関の推計によれば、置き換えられるとされる推計値は47%から9%になったということだ。（詳しくは、『AIと日本の雇用』：岩本晃一編著）

『AIと日本の雇用』によれば世界的には2013年以降、2016年ごろまでAIと雇用を巡る研究はブームとなったが、2017年以降は目立った研究成果は出ていないとのことだ。しかし、これをもって「9%程度であるならば自分の雇用は安泰だ」などと胸をなで下ろしている者は、自らの仕事内容を冷静に反芻することなく日々のルーチンワークに満足する働きに終始することになる。いや、既に自らの働きを「ルーチンワーク」に落とし込めているのかもしれない。

問題なのは物理的な雇用数や自分の行っている仕事か“将来的に安泰なのか、それともなくなる仕事なのか”に一喜一憂することではない。必要なことは、「自分のこれまでの働きの質を今後どのように変化させていかなければならないのか」という問題提起を主体的に行うことができるか否かということである。何故ならば、現実的に金融機関などを中心に雇用の現場では、「ルーチンワーク業務」に対して、大幅な人員削減が進みつつあり新卒採用の抑制も始まっているからだ。

従って、新入社員や中間管理職層を対象とした育成や教員においても、自らの業務内容を自分自身がどのように位置づけ、どのような業務展開をしていく必要があるのかという「意識づけ」

を強調していく必要がますます高まっている。つまり、これまで美徳とされてきた単に与えられた業務を粛々と展開していくという意味での勤勉性が通用する時代ではないということだ。

また、与えられた業務課題を正確かつ、早く、大量にこなすというAIに圧倒的に凌駕される事柄がもはやスキルとしてカウントされない時代において、“いかに働きの現場で人間の優位性を発揮した仕事が展開できるのか”という「働きの質」を高めていくために「何をなすべきか」ということだ。

コミュニケーションとは、 共通目標の共有化

一人ひとりが企業組織での「働きの質」を高めていく前提は、対人関係能力の向上に掛かっているといっても過言ではない。対人関係能力については、いずれの企業組織でも「コミュニケーション」の強化が課題にあげられる。特に採用の局面では「コミュニケーション能力」の有無が、採用ポイントの上位に位置づけられてきた。では、いったい「コミュニケーション能力とは何を指しているのか」となると、実際のところ抽象的で曖昧模糊とされているケースが非常に多い。ある人にとって

は「会話力」であったり、「気づかい」であったりする。また、日常的な職場では単純に「周囲との付き合いの良さ」をコミュニケーション力であると考える傾向もある。

しかし、会社組織に必要なコミュニケーションとは、単に「周りとうまくやっていける人」は大前提に過ぎない。企業組織でのコミュニケーションとは、組織の掲げる課題である「利益」に対して、集団のなかで自己の課題を鮮明に打ち出しながら周囲を巻き込み、業務遂行をしていける能力でなければならない。

今日のようにめまぐるしく変化する経営・市場経営環境のなかで、自らが属する特定の部門や自分の仕事だけに固執するのではなく、組織全体を俯瞰する働き方を展開することができるか否かが試金石となる。当然ながら自分一人が孤軍奮闘して対処しては、組織課題を遂行することはできない。つまり、コミュニケーションは常に組織的でなければならないということだ。

会社組織に「利益」をもたらすテーマは、全社的な課題だ。自分の属している部門の枠を取り払って全社的な視点に立った発想を持つことが重要だ。ところが「会社利益」の問題は全社的な問題であるにも関わらず、依然として各部門がお互いに他部門の責任だと思っていることが多いのも現実だ。「会社利益」の改善においては、各部門が単独で取り組んで解決できるものは何ひとつない。

企業組織においては往々にして自部門が日常的に使用している言葉であっても「言葉の意味」が、他部門で異なった意味で使用されているということが発生する。これではコミュニケーションの前提が成立していないことになる。日常的にコミュニケーションが取れているということと、会社組織の根幹にかかわる事柄についての意味が共有されているということは別問題だ。「情報の共有化＝コミュニケーション」がなされていない組織は、いくら社員間で表面的に「コミュニケーションが取れている」と思っているでも組織体としての力にはならない。

コミュニケーションを単なる日常会話と捉えているからだ。コミュニケーションとは「共通認識を持って目標に

向かう意思疎通」である。

「貢献意欲」と「コミュニケーション能力」

かつて日本経団連が企業の採用担当者に行った「新卒採用に関するアンケート」では企業が採用で特に重視する具体的能力の80%がコミュニケーション能力であった。当然のことながら多くの求職者も新卒、中途を問わず自らのコミュニケーション力の高さを強調する。なかには「仲間同士の他愛のない会話が好きだ」という理由で、自分はコミュニケーション能力があると錯覚をしている者さえいる。しかし、企業人・組織人に必要なコミュニケーション能力とは、単純なおしゃべり会話力ではないはずだ。

経営学者チェスター・バーナードは、組織をシステムとしてとらえ「意識的に調整された2人またはそれ以上の人々の活動や諸力」と定義し、組織の要素として次の3点をあげている。

1. 共通目的…集まった人の個人目的だけではなく、全体で共有する目的を持つ。
2. 貢献意欲…自分だけではなく、全体が共通目的のために貢献する。
3. コミュニケーション…共通目的と貢献意欲を結びつけ、両者の意思を調整し疎通させる。

この3つの要素の均衡が取れていることが、組織の成立条件であり、存続の前提といわれている。ところが、昨今強調されるコミュニケーション能力では、「貢献意欲」が忘れがちになっている。また、共通目的は、いつしか単純な目標数値として理解されがちだ。「貢献意欲」とは、「協働の意思」とも呼ばれるものだ。そして、会社組織はもとより自分の属する組織に貢献しようと考えて「貢献意欲」を持つ者は、その組織全体の共通目的を達成に向け、全体を鼓舞して常に努力し続けるものだ。コミュニケーション能力とは、こうしたことができる能力ということだ。

業績が向上している組織は、「貢献意欲」の強い者達が、常に組織全体を牽引しているものだ。同時に「社会における会社組織の存在意義を明確にし、

それを発信する者」が常に存在している。逆にいえば、どんなに優れた商品・サービスを提供していても、「貢献意欲」に乏しい人びとの集団では、「存在意義」が明確にされず、業績は伸びないということだ。こうした「貢献意欲」は残念ながらAIに期待できない。

問われているのは、抽象的に「コミュニケーション能力」を語るのではなく、「貢献意欲」に基づいて、同じ組織で働く人びとと協働の意思を結びつける能力ということだ。そして、この能力は結果的に個々人のリーダーシップの発揮にもつながることになる。

自分の役割を明確に自覚させる

自らの役割認知が不明確であるならば「コミュニケーション能力」は形成されないのは当然である。かつて、企業組織はジョブ・ローテーションによって個々人の職務能力の適正による配置を設定してきた。しかし、現実的には転勤を嫌う傾向が強まり、以前のようにローテーションを維持することが難しくなってきた。まして中小企業では非常に難しい。そこで、今日では一旦配属された部署・部門に固定化してしまう傾向が否めない。

ところで、会社組織には一見すると中核的部署・部門や花形と呼ばれる部署・部門があるものだ。そして同じ組織にあっても周りから羨望的となったりする。するとこうした部門・部署以外の者からは、自分の部署・部門よりも「花形」の部門・部署が羨ましく思えたりしがちだ。諺でいう「隣の芝生は青く見える」というやつだ。こうした感情や意識が芽生えはじめると、いつしか組織の全体構成として自分の部門・部署が果たしている役割、ひいては自分自身の役割意識を減退させてしまう。さらには部署・部門間や個々人との間で、無用な対立関係を発生させたりもしはじめるものだ。

組織で発生する軋轢についてP. F ドラッカーは次のようにいっている。「組織内の摩擦のほとんどは、互いに相手の仕事、仕事のやり方、重視していること、目指していることを知らな

いことに起因する。問題は、互いに聞きもせず、知らされてもないことにある」と。

この言葉は単に組織内のコミュニケーションの重要性を説いているだけではない。一人ひとりが自らの仕事の役割を自覚したうえで、好き嫌いに関係なく相互に信頼感をもって、互いを理解し合うことの重要性を述べている。信頼し合う関係とは、周囲との関係についてそれぞれ責任ある役割を果たすということでもある。こうした関係は決して「馴れ合い関係」を意味するものではない。むしろ、それぞれが仕事上で自分の果たすべき役割において、成果を出していなければ成立しないものだ。

それぞれの成果に裏打ちされた関係がなければ、どんなにコミュニケーションが取れていると思われる組織であっても、それは砂上の楼閣のようなものだ。会社組織は様々な部門・部署の有機的なつながりで成り立っている。互いを公正に評価し合うことを通して尊重する関係づくりが組織力となる。そしてこの基本となるのが、今現在、自らに与えられている業務の役割を明確にさせるとともに自ら「働きの質」を高めていくことになる。

評価基準の明確化は人材育成に直結する

「働きの質」を高めていくためには、現場で個々のパフォーマンスをしっかりと評価しなければならない。評価の基本は単に「頑張っている」などという抽象的なものであってはならない。なぜならば誰しも一人ひとり「自分はそれなりに頑張っている」と感じているものである。

従って、「頑張っているか否か」などという評価の基準は、評価に恣意性

と情意を持ち込むことになり信憑性を失うことになる。また、“経年により職務能力が向上するはずである”という発想は、もはや「年功意識」の残滓に過ぎず、払拭していかなければならない。まして、例えどんな高度な業務であったとしてもそれが「ルーチンワーク」であるならば、処理のスピードと量においてAIとは勝負になるはずもない。

現場マネジメントにとって「評価」の大前提は、“評価すべき対象は何か”を明確にする必要があるということだ。さもなければ「評価」は何時しか曖昧となり、結果的に人材の流出につながることになる。「年功」による評価が主流の時代には、“社員の業務遂行能力は歳を経るごとに経験が積まれていくものである”という暗黙の了解がなされてきた。この暗黙の了解の下で処遇や報酬が決められてきた。しかし、今ではこのことが「評価誤差」が生まれる温床ともなっている。

「評価誤差」とは、評価者による「ハロー効果」「寛大化傾向」「中心化傾向」というバラつきだ。「ハロー効果」とは、ひとつ良いことがあるとそのことに引っ張られ、全てがよく見える傾向だ。また、「寛大化傾向」とは、評価する側の性格、自信の欠如や観察不足、抽象的な評価基準等により評価に対して甘さが生じることだ。そして「中心化傾向」とは、例えば5段階評価などで誰に対しても「3」の評価を行うという心理であり、評価者の責任回避にも繋がる。

現場マネジメントに「評価誤差」が発生するのは、評価基準の曖昧さと評価者自身の「評価」への無関心さのあらわれでもある。「評価」への無関心は、人材育成に無関心になることと裏腹の関係でもある。従って、現場マネジメントが評価実践にあたって先ずしなければならないことは、組織を構成

する一人ひとりに“何を求め、何を期待しているのか”を明確に規定することだ。これは判断基準を明確にすることでもあり、「評価基準」となるべき観点とは直截に言えば以下の3点だ。

1. 能力：業務を円滑に遂行する上で必要で有用な知識や技術が蓄積されているか。また、その習得に向けての態度姿勢が明確になっているか。
2. 実績：評価対象となる期間内に具体的に「何をやってきたか」という業務遂行の実績。
3. 成果：業務遂行の実績を踏まえた上で、期間内にどのようなアウトプットを行ったかという結果。

この「基準」が曖昧であるならば、どのような評価システムを導入したとしても、結果的には評価者による「情意」が横行することになる。

既に言い古されてはいるが、賃金とは年齢や勤続年数、あるいは将来的な「期待値としての能力」に対して支払われるものではなく、あくまでも業績に連動するものである。従って、賃金は企業業績を前提にして、一人ひとりの「仕事の内容と結果」に対して支払われるものである。つまり、あくまでも個々の業務遂行における「能力」、それによって生み出される「実績」と「成果」を明確な評価基準とする「ペイフォーパフォーマンス」でなければならない。

もちろん現場マネジメントは単に数値管理をしていればよいというものではない。評価対象者の一人ひとりの「目標設定」に対する関与と支援を惜まず、適時・適確なフィードバックを展開し、「評価」に見合った「ベネフィット」を提示していく必要がある。この評価プロセスは同時に人材の育成でもある。

『Act』(アクト)

社内での新入社員、若手社員研修用テキストとしてご好評を頂いています。是非ご活用ください。
これまでの働き方、仕事の仕方、ものの見方を検証し「仕事の進め方」の指針となる社員育成のための冊子シリーズ『Act』(アクト)。

■「vol.1」「vol.2」「vol.3」発売中

- vol. 1 「常に忘れてはならない仕事の進め方」
- vol. 2 「反復して身につける会社での仕事常識」
- vol. 3 「“学びの姿勢”を食欲に貫く」

[お申込先]⇒<http://www.n-fahne.jp/booklet.html>

